



Revue Interventions économiques

Papers in Political Economy

57 | 2017

Culture, carrières et industries créatives

L'innovation sociale ouverte comme stratégie de gestion de la baisse des subventions dans les organismes communautaires culturels

Open Social Innovation as a Strategy to Face the Reduction in Grants in Cultural Community Organizations

Benjamin Houessou et Diane-Gabrielle Tremblay



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3291>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.3291

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Benjamin Houessou et Diane-Gabrielle Tremblay, « L'innovation sociale ouverte comme stratégie de gestion de la baisse des subventions dans les organismes communautaires culturels », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 57 | 2017, mis en ligne le 01 avril 2017, consulté le 14 juin 2019.
URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3291> ; DOI : 10.4000/interventionseconomiques.3291

Ce document a été généré automatiquement le 14 juin 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

L'innovation sociale ouverte comme stratégie de gestion de la baisse des subventions dans les organismes communautaires culturels

Open Social Innovation as a Strategy to Face the Reduction in Grants in Cultural Community Organizations

Benjamin Houessou et Diane-Gabrielle Tremblay

- ¹ Au Québec, il existe un large réseau d'organismes autonomes issus de l'initiative des collectivités locales, soutenus par une politique publique d'action communautaire autonome et financés en partie par l'État ; ce sont des organismes communautaires. Ils s'apparentent, dans leurs missions et leurs modalités de fonctionnement, aux associations en France ou ailleurs en Europe (Lacharité et Gagnier, 2015). Ces organismes communautaires, sociocommunautaires et associatifs connaissent de plus en plus de difficultés financières de nos jours, entre autres en raison de la diminution des subventions des financeurs publics ou privés (CTROC et Table, 2013 ; Di Giovanni et Roberge, 2014). Cette situation a des répercussions sur leur fonctionnement en Europe et en Amérique du Nord notamment. Par exemple la baisse de financement expliquerait quelque peu la difficulté des organismes communautaires à embaucher ou à conserver du personnel (Rochman et Tremblay, 2010). Face à ces baisses de subventions, plusieurs organismes abandonnent ou modifient tout ou partie de leurs missions. Cependant il n'y a pas de modèle définitif mis en place au sein des organismes concernés pour gérer cette difficulté financière en lien avec la nécessité de poursuivre leurs activités. Dans ce contexte la question principale que nous posons dans cette recherche est la suivante : comment les organismes communautaires montréalais gèrent-ils leur baisse de subventions, en lien avec leurs parties prenantes ? Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une recherche sur les nouvelles orientations culturelles prises dans lesdits organismes, et en particulier ce que nous pouvons appeler l'émergence de l'orientation culturelle, créative ou artistique, des organismes communautaires à Montréal.

- 2 À cette fin, nous avons délimité le champ de la recherche à partir d'une revue de littérature et avons déterminé les théories pertinentes à mobiliser. Il s'agit essentiellement de la littérature portant sur les organismes communautaires face à la baisse des subventions. Sur le plan théorique, nous avons eu recours aux théories sur les parties prenantes et à la sociologie de la traduction (ou de l'acteur-réseau). Sur le plan méthodologique nous avons eu recours à une approche qualitative basée sur deux méthodes de collecte de données (entretiens et études documentaires) effectuées à partir de cinq actions communautaires à Montréal : le FestiBlues, le Salon 1861, les quartiers citoyens de Culture Montréal, la Fabrique culturelle et l'Atelier du Havre. Après retranscription et analyse des données, nous avons fait ressortir les stratégies mises en place par ces organismes communautaires dans la gestion de leurs baisses de subventions. Nous avons identifié que les stratégies des organismes s'orientent davantage vers une approche d'innovation sociale ouverte et d'orientation vers la culture et la créativité artistique. Dès lors ces organismes jouent un rôle essentiel en tant qu'agents intermédiaires ou en tant qu'agents constitutifs d'un laboratoire vivant cherchant à agir sur l'identité territoriale collective en mobilisant plusieurs acteurs différents (Olson, 2009). Dans cet article, après avoir présenté la problématique de la recherche et la revue de littérature, nous développons les théories servant de cadre d'analyse ainsi que la méthodologie mobilisée. Nous exposons les résultats en les discutant dans une seconde partie à la suite de l'analyse des données collectées.

1. Problématique et question de recherche

- 3 Notre objectif consiste à identifier la manière dont les organismes communautaires innovent pour faire face aux difficultés qu'ils connaissent en matière financière, notamment en raison de la baisse de leurs subventions. En effet les organismes communautaires en général et ceux du domaine de la santé, de la culture et des services sociaux en particulier ont besoin rapidement d'un plan national visant à rehausser leurs finances. Ce manque à gagner est estimé à 225 millions de dollars par année (Di Giovanni et Roberge, 2014). Pour combler ce manque, l'appui d'un programme gouvernemental qui soutiendrait financièrement la pleine réalisation des missions des organismes communautaires est souhaité (CTROC et Table, 2013). Mais les organismes doivent aussi réfléchir à des stratégies qui pourraient les rendre autonomes. Dans ce contexte, les organismes communautaires œuvrent dans un système de réseau constitué de plusieurs actants qu'ils mobilisent dans la réalisation de leurs actions. Ainsi pour faire face aux questions financières, les organismes communautaires s'appuient sur leurs parties prenantes pour mettre en place leur stratégie, dont nous avons pu constater qu'elle s'oriente notamment vers le secteur culturel. Nous voulons ici répondre à la question principale suivante : comment les organismes communautaires gèrent-ils la baisse de subventions qu'ils connaissent ? Cette question se subdivise en deux sous-questions : quelles stratégies ou innovations sont mises en place par les organismes communautaires pour faire face à ces difficultés financières, et quel rôle jouent ces organismes communautaires dans la mise en place de ces stratégies au sein du réseau des parties prenantes ou de l'acteur-réseau ? Pour tenter de répondre à ces questions, nous commençons par un état des écrits qui ont abordé ces thèmes, notamment les écrits sur la gestion de la baisse des subventions à l'endroit des organismes communautaires.

2. Les organismes communautaires face à la baisse des subventions

2.1 État des écrits sur la réalité de la baisse des subventions

- 4 Avec les entreprises d'économie sociale, les organismes bénévoles et autres entreprises à but non lucratif, les organismes communautaires font partie du tiers secteur de l'économie. Le tiers secteur ne relève ni exclusivement de l'État, ni du secteur privé et il ne cherche à remplacer aucun de ceux-ci. Le tiers secteur a parfois des activités à but lucratif, mais le plus souvent il n'en a pas. Il a donc généralement besoin de l'aide de l'État pour réaliser ses missions. Ainsi, bien qu'ils puissent signer des ententes de contributions et des contrats privés, les organismes communautaires fonctionnent essentiellement à l'aide des subventions gouvernementales. Le système de subvention présente l'avantage de soustraire ces organismes aux lois du marché. Dans la mesure où l'État reconnaît la légitimité de leurs missions sociales, ces groupes communautaires bénéficient, pour des périodes de temps déterminées, des fonds nécessaires à leurs activités (Proulx, Rueff et Lecomte, 2007). Au Québec, le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) évalue régulièrement les montants globaux distribués par les différents ministères québécois aux organismes communautaires. Dans le contexte de restrictions budgétaires actuel, les organismes communautaires se plaignent régulièrement de l'insuffisance de fonds compte tenu de l'accroissement des besoins qu'ils veulent satisfaire. Par exemple dans le domaine de la santé, les subventions versées aux organismes communautaires ne représentent qu'environ 1% des dépenses de l'État en santé, bien que ces organismes n'en restent pas moins des acteurs relativement importants dans le système (Malone, 2014). Quant aux artistes, qui travaillent souvent comme gestionnaires et relationnistes dans des centres d'artistes autogérés, ils jugent que les subventions provenant des trois paliers du gouvernement ne sont pas suffisantes pour donner aux activités et expositions une visibilité appropriée (Tremblay et Pilati, 2008). La volonté des organismes de faire en sorte que l'offre de services colle à la réalité particulière de la communauté est alors mise à l'épreuve du fait de la baisse des subventions.
- 5 Cet effritement de leur autonomie soulève chez les acteurs de ces organismes un questionnement quant à leur capacité à s'adapter à l'évolution des besoins des communautés (Côté et Leahey, 2010). Mais ce qui est en cause, et ce depuis de nombreuses années, c'est probablement moins le financement public global des organismes communautaires, qui ne semble pas se réduire, que l'augmentation rapide du nombre d'organismes communautaires, qui ne cesse de se poursuivre (Bélanger, 1999). En effet, dans son rapport de février 2014, *la table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles* souligne l'engagement du gouvernement, par la voix de son ministre délégué aux services sociaux et à la protection de la jeunesse, de financer à travers un plan de solidarité durable de 40 millions de dollars récurrents par année sur trois ans de 2014 à 2017 pour soutenir les organismes communautaires. Cependant, malgré cet engagement gouvernemental, le financement de la mission globale des organismes communautaires locaux, régionaux et nationaux laisse apparaître un manque à gagner de 225 millions de dollars correspondant à la différence entre les besoins financiers (609 303 096 \$) et les sommes reçues (384 303 096 \$) (Di Giovanni et Roberge, 2014). En tout état de cause, et indépendamment des hypothèses qui pourraient être

évoquées pour justifier la baisse des subventions, il est à noter qu'en plus de ce manque à gagner, le montant de subventions qui revient à chaque organisme communautaire est de plus en plus faible. Dans ce contexte, la majorité des organismes communautaires n'a pas vu son financement augmenter depuis plusieurs années et des centaines d'organisations sont en attente de financement et ne peuvent savoir si elles seront ou non financées un jour (CTROC et Table, 2013).

2.2 Les modèles de gestion de la baisse de subventions dans les organismes communautaires

- 6 Le mécanisme de répartition basé sur le modèle de financement décrit ci-dessus entretient une situation de dépendance de l'action communautaire vis-à-vis des subventions, car les activités sont suspendues aux aléas des politiques publiques. Pour plusieurs, le défi consiste à inventer de nouveaux modèles fondés sur des principes de justice et de distribution égalitaire qui permettraient de maintenir leur indépendance à l'égard de l'État (Proulx *et al.*, 2007). Ainsi plusieurs organismes recourent au bénévolat. Ils substituent ainsi aux aides financières publiques une espèce « d'économie solidaire ». Dans un autre modèle, par exemple en santé mentale, des concertations sont expérimentées pour permettre aux organismes communautaires de préserver la spécificité de leur approche et de leurs pratiques, qui ne sauraient être réduites à de simples services, mais cherchent au contraire à embrasser un projet plus large de transformation sociale (Poirel, Lacharité et Rousseau, 2006). Quant aux centres d'artistes autogérés, dans le modèle adopté, ils font leur possible pour gérer les pressions dues aux financements et maintenir leur autonomie par la créativité (Tremblay et Pilati, 2008). Ainsi, selon l'étude conduite par Scott en 2003, une base financière stable, de préférence indépendante, est essentielle pour maintenir la capacité actuelle des organismes et leur visibilité future. Dans un autre modèle encore, le maintien de conditions de travail minimales pour le personnel salarié est une voie que les organismes sont contraints d'emprunter pour réussir à fonctionner à l'intérieur de leurs paramètres budgétaires. Comme le soulignent certains observateurs, le faible financement oblige les directions des organismes communautaires à privilégier les services aux conditions de travail, ce qui entraîne malheureusement la féminisation de la main-d'œuvre puisque les hommes ne sont pas attirés par les conditions de travail qui y sont offertes (Côté et Leahey, 2010), et trouvent apparemment plus facilement des emplois plus rémunérateurs. Selon la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille, dans une perspective où la pérennité d'un organisme est fonction de la qualité de son adaptation, on suggère un modèle dans lequel d'autres champs d'intervention devront être développés pour répondre aux réalités familiales émergentes, comme la cohabitation intergénérationnelle ou le retour des enfants adultes (Côté et Leahey, 2010). De fait, si la diversité des services développés par certains organismes au fil du temps résulte d'un souci de répondre aux besoins de leur communauté, elle se présente également comme une réponse aux contraintes budgétaires avec lesquelles ils doivent composer. Comme le mentionnent Turcotte, Saint-Jacques, Richard, Roy et Spira (2011), pour ces organismes, l'augmentation des ressources financières passe généralement par le développement de nouveaux projets puisqu'il leur est très difficile d'obtenir une hausse du financement qui leur est fourni par l'État dans le cadre du programme de soutien à l'action communautaire autonome (SACA). Si les structures veulent accroître leur financement, elles doivent mettre sur pied de nouveaux services ; leur développement passe donc

davantage par une diversification que par un approfondissement de leur offre de services. Cette idée confirme celle de Côté et Leahey (2010) qui affirment que si la précarité financière des organismes limite leur capacité à développer des services et les incite à actualiser leur programmation en fonction des voies privilégiées par les sources de financement, elle les oblige également à faire preuve de créativité et de débrouillardise pour minimiser leurs frais. Dans ce contexte aussi la mise à contribution de personnes bénévoles est une des mesures utilisées pour réduire leurs coûts de fonctionnement.

- 7 À travers cet exposé sur les modèles de gestion, nous avons montré qu'il y a une nécessité de recourir à de multiples sources de financements en créant divers modèles pour assurer le développement, voire la pérennité de l'organisme. Cela se traduit par l'obligation d'ajuster la programmation aux orientations privilégiées par les sources de financements.

3. Cadre d'analyse de la recherche

- 8 Dans le contexte des actions territoriales, les organismes communautaires fonctionnent de plus en plus en réseau (Poirel *et al.*, 2006), avec de multiples parties prenantes (Bertin et Tran, 2014 ; Coreau, 2015 ; Houessou, 2015), qui sont des acteurs impliqués dans la création et la mise en place de ces actions communautaires. Pour mieux appréhender l'orientation des organismes communautaires dans leur choix de gestion pour faire face à la baisse des subventions, nous retenons pour cadre d'analyse la théorie de l'acteur-réseau et la théorie des parties prenantes.

3.1 L'Organisme communautaire et la théorie de l'acteur-réseau

- 9 Les organismes communautaires étant au cœur du réseau territorial, il nous semble pertinent de mobiliser la théorie de l'acteur-réseau (ou de la traduction) dans ce contexte. Elle nous semble pouvoir éclairer la dimension de l'« action collective » du laboratoire vivant, concept qui est pour sa part moins bien défini (Bergvall-Kåreborn, Eriksson, Ståhlbröst et Svensson, 2009) et que notre recherche peut contribuer à préciser, ou tout au moins à illustrer.
- 10 La théorie de l'acteur-réseau (ou la sociologie de la traduction) relève du champ des théories sociologiques. Elle est initiée dans les années 1980 par des chercheurs du Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) de l'École des mines de Paris : Michel Callon, Bruno Latour et Madeleine Akrich. Les concepts essentiels de cette théorie sont : actant, réseau, inscription et traduction.
- 11 Hérité de la sémiotique, le terme « actant » fut adopté par les auteurs de la théorie de la traduction. Callon (2006 : 242) le définit comme « toute entité dotée de la capacité d'agir, c'est-à-dire de produire des différences au sein d'une situation donnée, et qui exerce cette capacité... Il a pour principale propriété de modifier en permanence la liste des différentes entités qui composent le monde naturel et social. » C'est l'agir conjoint des actants qui conduit à réaliser l'action sociale et communautaire. La notion d'actant permet de prendre en compte, dans les sciences humaines et sociales, les humains et les non-humains (Callon et Law, 1997) en leur accordant sur le plan méthodologique la même importance (Callon, 1986a, 1986b). L'actant est celui qui, au-delà des rôles joués, assume les fonctions efficientes dans le réseau (Miermont, 2001). L'actant recouvre un champ qui dépasse celui de l'acteur. Il peut être vu comme un personnage, sauf qu'il n'est pas

forcément incarné par une personne ; il peut être un évènement, une chose, voire un concept (Maes, 2010). Le concept d' « actant » se justifie dans notre recherche, car il permet d'englober les acteurs interagissant entre eux, soit aussi bien des humains que des non-humains.

- 12 Le terme « réseau » qualifie un ensemble de connexions. Latour (2006 : 191) précise que « le réseau est un concept et non une chose, c'est un outil qui aide à décrire quelque chose et non ce qui est décrit. » L'objet du réseau est de se mettre ensemble ou de mettre ensemble des actions d'entités différentes en vue d'un engagement pris en commun. Dans un réseau, chacun sait ce qu'il a à faire et c'est dans la mesure où il le fait au nom d'un engagement pris en commun avec les autres, que le réseau tient (Rouzel, 2014). Halba (2006 : 173) distingue deux types de réseaux : les réseaux *passifs* (qui ne nécessitent pas d'adhésion franche et massive) et les réseaux *actifs* (qui exigent une adhésion ferme des membres). Il y a aussi deux catégories de réseaux : les réseaux *formels* (ils se réunissent régulièrement et représentent des institutions ou des organisations reconnues) et les réseaux *informels* (sans existence légale, ils se forment spontanément pour défendre une cause et disparaissent quand le problème à l'origine de leur création est réglé). Le recours au concept de réseau dans notre recherche permet de comprendre et d'expliquer que les différents actants sont reliés les uns aux autres ; chacun jouant un rôle dans la réalisation de l'action communautaire ou du laboratoire vivant.
- 13 « L'inscription » est une façon originale proposée par la théorie de la traduction de répondre à la question de l'adéquation entre ce que l'on dit des choses et ce qu'elles sont vraiment. L'inscription a une double face : d'un côté elle renvoie à une entité, de l'autre côté, combinée à d'autres traces ou inscriptions elle soutient des propositions qui sont testées et évaluées par la communauté des spécialistes (Callon, 2006). L'inscription ne reste pas figée, au contraire, elle circule. La circulation est le moyen par lequel l'inscription passe d'un actant à un autre à travers le réseau sociotechnique qui lui sert de cadre (Callon, 2006). S'il est vrai que la circulation est complémentaire à l'inscription, il est nécessaire que l'inscription soit traduite le plus possible pour permettre son appréhension par tous les acteurs du réseau. Callon et Latour (2006 : 12-13) entendent par traduction « l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce auxquels un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force. » La traduction est donc un processus, c'est une action dynamique finalisée qui fait intervenir, de la part d'un acteur des habiletés aussi bien cognitives que comportementales en vue d'obtenir le consentement des autres acteurs et de les rallier à soi (Latour, 2006). Au sein des organismes communautaires, inscription et traduction nous permettent d'expliquer la conception et le passage des supports techniques et culturels produits d'un acteur à l'autre.
- 14 Dans la théorie de l'acteur-réseau, il est difficile de définir avec précision les différentes étapes du processus, lesquelles peuvent aller de quatre à dix. Toutefois nous pouvons retenir les quatre étapes proposées par Callon (1986a) : 1) la problématisation (elle permet de définir le problème, l'ensemble des actants concernés et le point de passage obligé) ; 2) l'intéressement (il permet de sceller les alliances par ajustement des intérêts des actants) ; 3) l'enrôlement (il manifeste la stabilisation de la problématisation et de l'intéressement en projet collectif), « c'est le procédé par lequel un ensemble de rôles interreliés sont définis et attribués à des actants qui les acceptent » ; et enfin 4) la mobilisation (elle permet de passer des porte-parole à la population totale).

3.2 Les organismes communautaires en lien avec leurs parties prenantes

- 15 Une partie prenante est tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ou de l'organisation (Freeman, 1984, 2009, 2010). Le champ de cette définition semble très vaste et permet d'inclure dans les parties prenantes des acteurs actifs ou passifs, qui agissent volontairement ou non. La théorie des parties prenantes nous informe sur l'environnement dans lequel évoluent les organismes communautaires et les différentes complexités auxquelles ces organisations peuvent faire face. Dans une recherche communautaire, la théorie des parties prenantes peut être mobilisée en raison de la quantité d'acteurs présents sur les territoires, de la gestion des attentes quelquefois contradictoires et des mobilisations plus ou moins difficiles des acteurs (Houessou, 2013). Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent une typologie des parties prenantes en fonction de leurs attributs. Ils distinguent les parties prenantes en fonction du pouvoir d'influence, de la légitimité à revendiquer et de l'urgence à réclamer. La classification qu'ils proposent des parties prenantes se fait selon que celles-ci ont un, deux, ou les trois attributs. Ainsi on distingue les parties prenantes discrétionnaires (elles ont la légitimité), les parties prenantes dormantes (elles ont le pouvoir), les parties prenantes urgentes (elles ont l'urgence), les parties prenantes dominantes (elles ont le pouvoir et la légitimité), les parties prenantes dépendantes (elles ont la légitimité et l'urgence), les parties prenantes dangereuses (elles ont le pouvoir et l'urgence) et les parties prenantes prégnantes (elles ont le pouvoir, la légitimité et l'urgence). Il faut noter, enfin, que le modèle proposé par ces auteurs reste dynamique. Chaque partie prenante peut évoluer d'une catégorie vers une autre. Le modèle de Sobczak et Girard (2006) complète celui de Mitchell *et al.* (1997) et fait apparaître quatre types de parties prenantes classées en fonction de leur engagement à l'égard de l'organisation et de la société. Ces auteurs distinguent les parties prenantes passives (elles ont un faible engagement à l'égard de la société et de l'organisation), les parties prenantes militantes (elles ont un fort engagement à l'égard de la société et un faible engagement à l'égard de l'organisation), les parties prenantes alliées (elles ont un fort engagement à l'égard de l'organisation et un faible engagement à l'égard de la société) et les parties prenantes engagées (elles ont un fort engagement aussi bien à l'égard de la société qu'à l'égard de l'organisation).

4. Méthodologie de la recherche

- 16 Pour conduire ce travail, nous avons adopté une méthodologie essentiellement qualitative. En effet, la valeur d'une recherche qualitative repose en grande partie sur la compétence du chercheur à donner un sens aux données. Ainsi, le fait d'extraire ce sens permet, en quelque sorte, d'aller « au-delà » de ce que les données brutes disent *a priori* (Denzin et Lincoln, 2000, 2005). Cette recherche est faite sur la base d'étude de cas à partir d'entretiens semi-directifs et d'analyses documentaires. Mobilisé dans le cadre de la recherche qualitative, l'entretien semi-directif permet à l'interlocuteur de s'exprimer assez librement sur le sujet traité (Van Campenhoudt et Quivy, 2011) tout en offrant la possibilité au chercheur d'interagir en faisant des relances pour approfondir tel ou tel aspect des questions (Olivier de Sardan, 2008). L'étude de cas nous permet d'avoir de

riches informations qui permettent de faire la lumière sur le phénomène étudié (Patton, 2002). Son but n'est pas forcément la recherche de la généralisation, mais l'exploration ou la validation du phénomène observé (Yin, 2013). Dans cette partie méthodologique, nous présentons d'abord les cas étudiés et ensuite nous exposons les modalités de collecte de données.

4.1 Présentation des cas

4.1.1 Le FestiBlues

- 17 Le FestiBlues est un festival international de Montréal. C'est un évènement culturel présenté au parc Ahuntsic ainsi que dans les restaurants et bars du quartier Ahuntsic. Inauguré en 1998 au parc Raimbault, le FestiBlues s'est élargi de l'échelle de quartier à l'échelle internationale. Né d'une initiative sociocommunautaire de levée de fonds pour l'insertion de jeunes marginaux, le FestiBlues intègre chaque année plus de cent jeunes pour leur faire vivre une première expérience de travail. Seul évènement d'envergure internationale se déroulant dans le Nord de l'île de Montréal, le FestiBlues contribue à dynamiser l'offre culturelle hors du centre-ville. Grâce à une collaboration de dix ans avec le Festival Blues sur Seine en France et avec d'autres partenaires à Montréal, il permet à des artistes du Blues et à d'autres de se faire connaître et de faire découvrir leur musique au Québec. Ce partenariat permet aussi de faire la promotion de la francophonie dans le Blues. Le FestiBlues offre des programmations de Blues et de musiques apparentées. Il se déroule annuellement la deuxième semaine du mois d'août durant quatre jours. Le FestiBlues programme des artistes nationaux, internationaux, professionnels et émergents au sein de ses spectacles. C'est une action communautaire culturelle qui s'appuie sur une collaboration avec plusieurs parties prenantes : organismes communautaires, associations, CDEC, entreprises, etc.

4.1.2 Le Salon 1861

- 18 Le salon 1861 fut créé dans le but d'offrir un espace collectif et de briser les îlots d'isolement entre les secteurs de la société. Ainsi, universitaires, entrepreneurs, citoyens locaux, organismes communautaires travaillent ensemble et collaborent pour redéfinir les modèles actuels de travail. Le Salon 1861 tente de rassembler divers groupes pour définir les rôles sociaux, d'une manière non traditionnelle, en créant un noyau d'entrepreneuriat et en réinventant le rôle des entrepreneurs. À travers une adhésion annuelle, le Salon 1861 offre à ses membres accès aux événements, animations culturelles, espace original de rassemblement et espace de *coworking*.

4.1.3 Le Quartier culturel citoyen de culture Montréal

- 19 Culture Montréal est un mouvement citoyen, indépendant, non partisan et sans but lucratif, rassemblant toute personne intéressée à promouvoir la culture comme élément essentiel du développement de Montréal. C'est un lieu de réflexion et de concertation dont l'action est orientée vers le milieu culturel, les instances décisionnelles et politiques, la société civile et les citoyens. Il participe à la définition et à la reconnaissance de la culture dans sa richesse et sa pluralité. Le Quartier culturel citoyen permet de rassembler, d'informer, de sensibiliser, et d'intervenir sur les questions culturelles. Il consiste à faire des consultations de terrain dans plusieurs quartiers de Montréal tels que : St Michel, les

quartiers ouest, Bordeaux Cartierville, l'ouest de l'île, etc. Il cherche à édifier l'avenir de Montréal comme métropole culturelle.

4.1.4 L'Atelier du Havre

- 20 C'est un projet qui remet au goût du jour, non seulement dans sa forme, mais surtout dans son fond, l'art de concevoir des édifices et d'y créer un style de vie. Le projet se veut une réinvention des espaces de partage et de rencontre. En collaboration avec le Quartier de l'innovation, l'Atelier du Havre est un lieu de vie où les artistes laissent libre cours à leur imagination en contact direct avec le public. Qu'ils soient avisés ou simplement enthousiastes, les publics échangent et participent au processus créatif des occupants par le biais des ateliers de diffusion et du FabCafé. C'est un lieu où chaque habitant crée, s'inspire ; un lieu où tout est pensé et se réalise de manière collective. Le style de vie se transforme en création, la création se transforme en innovation, l'innovation devient quotidienne et le quotidien devient collectif. C'est un projet d'acceptation des diversités, de soutien pour l'économie créative, de partage et de revitalisation d'un secteur, car il y a des zones en pleine mutation, et l'objectif y est d'améliorer la qualité de vie (zone de travail, attractivité, emploi, mixité sociale et d'usage).

4.1.5 La Fabrique culturelle

- 21 La Fabrique culturelle est née de la volonté de la société de télédiffusion du Québec (Télé-Québec) d'offrir une plateforme vidéo unique et originale de diffusion culturelle. Projet hybride entre un magazine web, une chaîne de diffusion vidéo et un réseau social spécialisé en culture, la Fabrique culturelle est avant tout un extraordinaire outil de rayonnement pour la culture québécoise, toutes disciplines et régions confondues. En plus d'avoir mandaté ses dix bureaux régionaux pour la production de vidéos culturelles (portraits, entrevues, reportages) sur tout le territoire, Télé-Québec s'est adjointe de nombreux partenaires du milieu culturel, eux-mêmes engagés dans la valorisation de la culture. La Fabrique culturelle se veut aussi le lieu de toutes les rencontres en offrant à tous les citoyens passionnés de culture, ainsi qu'aux artistes et aux organismes culturels, l'occasion de devenir membres et de se créer un espace de diffusion où ils pourront discuter de la culture et de la production artistique. Cette plateforme web permet de faire connaître et de promouvoir des artistes, dans la mesure où ils sont le reflet de la culture au Québec.

4.2 Collecte des données

- 22 Rappelons que nous nous intéressons à la gestion de la baisse des subventions dans les organismes communautaires et cela nous a amenés à focaliser l'attention sur le tournant culturel pris par ces organismes dans le contexte montréalais. L'option culturelle semble être une stratégie importante pour nombre d'organismes. Pour collecter les données nécessaires à notre recherche, nous avons opté pour une approche de type qualitative basée sur deux méthodes. D'une part, nous avons procédé à une étude documentaire (Bardin, 2012 ; Chaumier, 1977, 2007 ; Mucchielli, 1991 ; Paillé et Mucchielli, 2012) sur les cinq organismes communautaires identifiés comme caractérisés par un tournant culturel et leurs différents partenaires, et ce, afin d'analyser le contenu qualitatif et le type de collaboration mise en place (Elo et Kyngäs, 2008 ; White et Marsh, 2006). Au total nous

avons étudié quarante documents : des rapports d'activités, des synthèses des actions communautaires et des documents sur les acteurs partenaires.

- 23 D'autre part, nous avons effectué des entretiens semi-directifs sur la base d'une grille élaborée à partir de notre thématique de recherche. Les thèmes abordés lors de l'entretien sont les suivants : description de l'action communautaire (genèse, évolution, parties prenantes), la culture au cœur de cette action communautaire (place, rôle, impact, développement), analyse de la situation socioéconomique territoriale (avant et après l'action communautaire culturelle). Nous avons adopté cette démarche qualitative, car elle permet de mieux comprendre les stratégies des acteurs ainsi que la richesse et les nuances de leurs discours (Ghiglione et Matalon, 2008). Au total nous avons effectué dix entretiens auprès des organisateurs et des responsables (ou agents) des cinq actions communautaires ciblées dans notre recherche. Chaque entretien a une durée variable d'une heure à une heure dix minutes. Le tableau qui suit présente les entretiens, mais aussi les partenaires et les sources documentaires pour chaque cas.

Tableau 1. Liste des entretiens réalisés et des documents étudiés

Entretiens	Études documentaires
FestiBlues : Direction (1), Agent (1), Organisateur (1)	FestiBlues (2) et ses partenaires : Rap Jeunesse (1), SNAC (1), Paradoxe (1), YMCA (1), Blues sur Seine (1), France Blues (1), public/spectateurs (1), financeurs (1), artistes (1).
Atelier du Havre : Directrice (1), Agent (1)	Atelier du Havre (1) et ses partenaires : Massivart (1), Carrefour de la création (1), Quartier de l'innovation (1), financeurs (1), artistes (1).
Salon 1861 : Directeur (1)	Salon 1861 (1) et ses partenaires : Quo Vadis (1), université (1), je fais Montréal (1), vidéotron (1), Quartier de l'innovation (1), commanditaires (1), entreprises (1).
Culture Montréal : Agent (1), Agent (1)	Culture Montréal (1) et ses partenaires : Montréal métropole culture (1), microculture (1), Agenda 21C (1), financeurs (1), citoyens (1), adhérents (1)
Fabrique culturelle : Directrice (1), Directrice (1)	Fabrique culturelle (1) et ses partenaires : Québec cinéma (1), Bibliothèque et archives nationales du Québec (1), universités (1), financeurs (1), musées (1), médias (1), artistes (1).
Total : 10 entretiens semi-directifs	Total : 40 documents descriptifs des missions et de la collaboration entre les actions communautaires et certains de leurs partenaires.

Légende : chiffre entre parenthèses = nombre d'entretien réalisé ou de document étudié

5. Analyse des données

- 24 Dans notre recherche, nous avons utilisé la méthode d'analyse de contenu manuelle. L'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques s'appliquant à des discours extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction et l'inférence (Wanlin, 2007). C'est un effort d'interprétation qui se déroule entre la rigueur de l'objectivité et la fécondité de la subjectivité (Bardin, 2012). La littérature sur l'analyse de contenu identifie trois phases chronologiques : - la préanalyse - l'exploitation du matériel et le traitement des résultats - l'inférence et l'interprétation. L'article de Wanlin (2007 : 249-251) publié dans la revue *Recherches Qualitatives* présente une description de ces phases que nous avons adoptées.

5.1 Préanalyse

- 25 C'est l'étape préliminaire d'intuition et d'organisation pour opérationnaliser et systématiser les idées de départ afin de déboucher sur un plan d'analyse. Cette phase comporte trois missions : le choix des documents à soumettre à l'analyse, la formulation des hypothèses ainsi que des objectifs et l'élaboration des indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale. Ces missions ne se succèdent pas obligatoirement de manière chronologique, mais sont très liées les unes aux autres. Dans la préanalyse, nous distinguons plusieurs étapes : le choix des documents, la lecture des retranscriptions d'entretiens, la formulation des hypothèses et des objectifs, le repérage des indices et l'élaboration des indicateurs.

5.2 Préparation du matériel

- 26 Nous avons accompli notamment les opérations de découpage du corpus en unités comparables, de catégorisation pour l'analyse thématique. C'est la « décontextualisation » impliquant que des parties d'entrevues ou des documents soient physiquement détachés et regroupés par thèmes (Savoie-Zajc, 2000).

5.3 Exploitation du matériel

- 27 Le but que nous poursuivons durant cette phase de l'analyse de contenu consiste à appliquer au corpus de données des traitements autorisant l'accès à une signification différente répondant à la problématique, mais ne dénaturant pas le contenu initial (Wanlin, 2007). Dans cette phase, nous avons surtout procédé aux opérations de codage et de décompte suivant les consignes et orientations préalablement formulées. Cette phase comporte deux étapes clés : l'opération de catégorisation via une grille de catégories par différenciation puis le regroupement d'après des critères définis sur les données brutes (Bardin, 2012).

5.4 Traitement, interprétation et inférence

- 28 Lors de cette phase, nous avons traité les données brutes de manière à retenir celles qui sont significatives pour l'interprétation des résultats en prenant appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation et le corpus étudié (Wanlin, 2007).

6. Résultats et discussion

6.1 Les organismes face aux difficultés financières : une confirmation de la littérature

- 29 Dans les cas étudiés dans notre recherche, les organismes communautaires connaissent une baisse de leurs subventions. Hormis le Salon 1861 qui est plus autonome vis-à-vis des subventions communautaires (il a une part entrepreneuriale), tous les autres organismes communautaires connaissent cette baisse, qui a des effets directs sur leur budget de fonctionnement :

« Depuis quelques années, nos subventions ont baissé. Nous ne recevons plus assez d'argent pour faire face à toutes nos dépenses et surtout pour pouvoir accomplir nos missions. Nous avons énormément de difficultés que nous ne savons pas comment on peut continuer à exister alors même que nous avons des rôles importants à jouer. » (Entretien-Culture Montréal)

« Est-ce que nos subventions baissent ? La réponse est Oui. Nous n'avons jamais atteint un niveau aussi bas dans nos subventions. Je ne sais pas si les autorités vont prendre la mesure de la nécessité de nous augmenter ces subventions. » (Entretien-Atelier du Havre)

« Nos subventions n'ont jamais augmenté depuis plusieurs années. Cette situation nous pose des problèmes pour bien mener nos missions. » (Entretien-Fabrique Culturelle)

« Nos subventions baissent chaque année et cette situation complique notre fonctionnement budgétaire surtout si nous connaissons comme en 2012 des facteurs amplificateurs des conséquences de la baisse des subventions du fait des aléas climatiques puisque le festival se déroule à l'extérieur et sans abri. » (Entretien-Festiblues)

« On réduit tout le temps, on coupe tout le temps dans nos dépenses, je ne vous apprend rien si je vous dis qu'au gouvernement ce n'est pas facile donc sur cette subvention de base on doit pourtant continuer à toujours assumer les augmentations liées à notre fonctionnement, par exemple les augmentations salariales et autres charges. » (Entretien - Télé-Québec / Fabrique Culturelle)

- 30 Nos résultats confirment la réalité décrite dans nombre d'autres travaux que nous avons exposés et renvoyant à des constats effectués en Europe et en Amérique du Nord, entre autres (CTROC et Table, 2013). En abordant les questions de difficultés financières des organismes communautaires étudiés, ce qui nous importe est d'analyser les stratégies adoptées par ceux-ci pour gérer ces difficultés. De fait, nous avons identifié trois stratégies : fatalisme, bénévolat et innovation sociale.

6.2 Face aux difficultés financières, le fatalisme comme réponse ?

- 31 Soulignons d'entrée de jeu que cette stratégie n'en est pas vraiment une et que ce n'est pas l'attitude qui est la plus adoptée par les organismes communautaires ayant participé à notre étude. Le fatalisme s'entend ici comme l'attitude à travers laquelle l'acteur gestionnaire de l'action communautaire subit la difficulté sans réactions. Dans ce cas, l'organisme communautaire abandonne ou envisage d'abandonner tout ou partie des actions qu'il conduisait ou dont il avait la charge initialement. Tel est le cas par exemple de certains des projets menés par Culture Montréal :

« Il y a des influences sur notre fonctionnement, par exemple les événements tels que les fêtes de quartiers. Il y en a pour lesquels il n'y a pas beaucoup d'argent donc à court ou moyen terme ils peuvent être amenés à ne plus exister. Ils seront supprimés, ils sont amenés à disparaître. Il en est de même pour les quartiers de concertation et dans d'autres cas ce sont les ateliers de formation qui peuvent disparaître. » (Entretien-Culture Montréal)

- 32 Quelquefois le fatalisme s'observe aussi dans le fonctionnement du FestiBlues :

« À cause des difficultés financières et de la baisse des subventions, nous ne sommes plus en mesure de mener certaines actions. Nous les avons donc abandonnées. Les projets sont revus autrement. Il y a des projets ou des actions que nous ne faisons plus ou que nous faisons différemment. C'est dommage, mais nous n'avons pas trop le choix. » (Entretien-FestiBlues)

- 33 Ce comportement que nous avons ici nommé « fatalisme » n'est cependant pas statique. Les agents communautaires savent que leur structure ne peut pas continuer s'ils ne proposent pas d'autres alternatives. C'est pourquoi nous avons observé que les organismes communautaires se sont davantage tournés vers une stratégie d'innovation et même ceux qui sont dans une posture fataliste évoluent souvent vers une innovation sociale. Le comportement fataliste s'est observé dans la littérature à travers les modèles évoqués par Côté et Leahey (2010). Sur ce point aussi nos résultats confirment la littérature en relevant la concordance avec l'un des modèles identifiés dans la littérature et exposés dans notre article.

6.3 Face aux difficultés financières, le bénévolat et l'innovation sociale comme réponse

- 34 En dehors du fatalisme, tous les organismes communautaires étudiés ont adopté une stratégie de bénévolat. Ce modèle permet de recourir à une main-d'œuvre « gratuite ». Par exemple le cas du FestiBlues est illustratif, car le festival fonctionne en s'appuyant sur plusieurs bénévoles venus d'écoles et collèges partenaires :

« Chaque année le FestiBlues reçoit plusieurs élèves bénévoles envoyés par leur enseignant pour faire fonctionner le festival. D'ailleurs moi-même pendant plusieurs années, j'ai été bénévole avant de devenir aujourd'hui directrice. Les bénévoles sont pour nous une source indispensable pour faire face aux baisses de subventions. » (Entretien-FestiBlues)

- 35 Ainsi notre recherche confirme des résultats identifiés dans la littérature, mais elle va au-delà de ceux-ci en proposant un nouveau modèle : l'innovation sociale ouverte.

- 36 Pendant des années, l'innovation sociale et l'innovation de service ont évolué dans l'ombre de l'innovation économique et des théories économiques. Elles sont souvent définies en référence à l'innovation technologique (Dandurand, 2005) et restent des notions floues, hétérogènes, éclectiques et couvrent des périmètres à frontières variables (Bouchard, 2007 ; Drewe, Klein et Hulsbergen, 2008 ; Harrisson, Klein et Browne, 2010 ; Howaldt, Schwarz, Henning et Hees, 2010) aussi bien sur la dimension de l'innovation elle-même que sur la dimension sociale de celle-ci. Pour définir l'innovation sociale, Hochgerner (2009) a réalisé une comparaison entre l'innovation technologique et l'innovation sociale. Il indique que les innovations sociales reposent sur la participation, les procédures et les comportements des acteurs impliqués dans la société, les organisations et les communautés. Pour Lévesque (2007) l'innovation sociale est toute nouvelle approche, pratique, intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou trouver une solution à un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des organismes communautaires. Selon le CRISES, l'innovation sociale est

« une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. » (Besançon, 2015)

- 37 Enfin, l'innovation sociale d'après Cloutier et CRISES (2003) de même que Djellal et Gallouj (2012) est un concept caractérisé par :

- un champ qui s'étend à trois cibles interreliées à savoir : l'individu dont il faut assurer le bien-être, le territoire dont il faut assurer le développement économique et tempérer les effets pervers, l'entreprise dont il faut accroître la performance ;

- une nature dont l'objet est immatériel et relatif au savoir-faire, une nouvelle organisation, une nouvelle institution, etc. ;
 - un processus de réalisation essentiellement locale et obtenue à partir de la participation des parties prenantes ;
 - une finalité qui n'est pas directement économique, ni liée à la recherche de profit, mais plutôt orientée vers la résolution de problèmes sociaux (préventifs, curatifs et créatifs).
- 38 Dans le processus de l'innovation sociale, il y a un agent intermédiaire qui occupe une place centrale. La typologie d'agents intermédiaires de l'innovation sociale ouverte est révélée par Barlatier, Giannopoulou et Pénin (2016 : 60). Elle présente le rôle joué par l'agent d'innovation à travers l'initiative qu'il prend dans le processus et les ressources mobilisées pour atteindre les résultats. Trois cas d'intermédiation sont possibles : courtage, réseautage et exploration collective.
- Dans l'intermédiation de courtage, une organisation initie la rencontre entre les acteurs du réseau afin que ceux-ci créent de la connaissance en s'appuyant sur la combinaison d'idée et le recours à expertise. Cette connaissance a pour but de faire se rencontrer une demande et une offre.
 - Dans l'intermédiation de réseautage, une organisation initie la rencontre entre les acteurs du réseau dans lequel l'agent intermédiaire joue un rôle central. L'agent intermédiaire améliore la connectivité entre les acteurs du réseau en créant et en coordonnant des liens multiples et en recourant à des experts au sein du réseau et hors du réseau.
 - Dans l'intermédiation de l'exploration collective, plusieurs organisations collaborent sur des projets de recherche afin de créer de nouvelles connaissances ou de nouvelles visions. L'agent intermédiaire s'appuie sur une méthodologie structurée en mobilisant les acteurs du réseau et en recherchant d'autres partenaires et d'autres idées.
- 39 Cette typologie nous montre comment les acteurs peuvent collaborer sur un territoire afin de mettre en place une innovation ouverte pour continuer leurs missions.
- 40 Face au constat de réduction de budget, Tél-Québec agit et essaie de trouver d'autres solutions pour mener ses actions, notamment celles destinées à la Fabrique culturelle en suivant ainsi les recommandations de (Proulx *et al.* (2007) :
- « Pour faire face à ces baisses, nous sommes conduits à faire des choix difficiles. Donc il faut se réinventer, se renouveler. Le marché publicitaire s'ouvre. On essaie de partager la tarte publicitaire pour avoir sa part. Puis le web est apparu. Nous n'avons pas encore de modèle d'affaires sur le web, mais il faut prendre en compte cette donne et c'est nous à l'interne de nous réinventer. » (Entretien-Tél-Québec / Fabrique Culturelle).
- 41 Dans le cas du FestiBlues, même si les organisateurs ont eu à un moment des tendances fatalistes, ils se sont ravisés pour tenter de s'orienter vers plus d'innovation en suivant ainsi les recommandations de Turcotte *et al.* (2011) :
- « Les subventions diminuent ; on en a encore, mais on doit trouver un moyen d'attirer davantage de commanditaires en créant d'autres activités telles que les places et billets VIP, des campagnes de publicité. Il faut une nouveauté pour que cela soit attirant pour la commandite. Il y a un impact réel de ces coupes de subventions. On peut chercher aussi un show avec un grand nom pour faire payer 25 \$ le spectacle pour avoir un peu de fonds supplémentaires. On subit encore un peu, mais on réfléchit déjà à comment faire ; on a entrepris déjà une innovation sociale en renouvelant la formule. Nous nous réinventons dès la 20^e édition. » (Entretien-FestiBlues)

- 42 Cependant, si toutes les décisions ne sont pas encore définitives, les difficultés actuelles sont bien réelles. En effet, les organisateurs du FestiBlues sont pour l'instant dans des expérimentations de modèles, et recherchent avant tout une autonomie financière :

« Dans deux ans par exemple, le FestiBlues tel qu'il existe aujourd'hui peut ne plus être le même. Le fonctionnement va changer...Ce n'est pas encore officiel, mais on cherche à être davantage autonome par rapport aux subventions et être plus attirant pour les commanditaires. Autogestion des fonds et innovation voilà les deux objectifs à atteindre. Il y a des pistes telles qu'attirer des publics plus jeunes, avoir des événements diversifiés par exemple. » (Entretien-FestiBlues)

- 43 Face aux difficultés financières, le cas le plus retentissant et qui exprime le mieux cette stratégie d'innovation est celui de l'Atelier du Havre, à travers le projet de financement alternatif et le projet d'obligations communautaires. Ces deux projets ont la même finalité, à savoir trouver des fonds différents ou complémentaires aux subventions pour permettre ou en tout cas faciliter l'autonomie de l'organisme :

« Nous avons le projet d'être créatif dans le financement : projet pilote d'obligation communautaire, financement alternatif ; développés par le carrefour de la création. Tout citoyen fait un prêt pour le projet garanti par la banque, car les citoyens croient dans le projet et investissent. La solution pour nous c'est le financement alternatif et solidaire pour ne pas dépendre essentiellement de subventions. » (Entretien-Atelier du Havre)

- 44 Il est intéressant de noter que dans ce cas, les citoyens sont appelés à participer, d'où un certain lien avec l'acteur-réseau et le laboratoire vivant.

- 45 Outre l'Atelier du Havre, le cas de Culture Montréal peut être noté pour le développement d'une collaboration avec les acteurs et parties prenantes du milieu. On voit encore bien ici le lien avec l'acteur-réseau et le laboratoire vivant :

« Nous avons mis en place une collaboration entre les différents acteurs. Chacun des acteurs apporte sa participation à la stratégie communautaire pour faire face aux difficultés financières. » (Entretien-Culture Montréal)

- 46 Dans les cas étudiés et exposés ci-dessus, nous avons affaire à une innovation sociale et plus précisément à une innovation ouverte puisqu'elle est précisément ouverte à la participation des diverses parties prenantes. En effet, l'innovation sociale et les nouvelles idées ont trouvé leur source dans les relations entre des acteurs, leur intéressement et leur enrôlement - pour reprendre les termes de la théorie de l'acteur-réseau-, afin de les amener à inventer des solutions aux problèmes d'organisation et de gestion, en coordonnant leurs actions grâce à des systèmes de régulations et des alliances conjoncturelles (Gianfaldoni, 2012). Cette innovation sociale s'enracine dans les actions et les interactions entre les acteurs (Goffman, 1974) communautaires et leurs parties prenantes ; elles s'inscrivent bien ici dans la perspective du laboratoire vivant.

- 47 Conformément à notre deuxième question de recherche, ce qui nous intéresse ce n'est pas seulement la forme de l'innovation sociale mise en place. Nous voulons aussi identifier et mettre en exergue le rôle que jouent les organismes communautaires dans la réalisation de cette forme d'innovation. De fait, nous ciblons ici les organismes communautaires en tant qu'agents intermédiaires et actants de cette innovation. Selon la typologie de l'intermédiaire de l'innovation décrite par Barlatier *et al.* (2016) et les analyses des données de notre recherche, les organismes communautaires jouent le rôle d'organe de réseautage. En effet, ces organismes communautaires ont initié le contact, ont créé et amélioré la connectivité entre les acteurs, se situant ainsi au cœur de l'acteur-réseau (Akrich, Callon et Latour, 2006) et des parties prenantes de leur territoire d'ancrage. De

même les organismes communautaires coordonnent les actions des parties prenantes en recourant si besoin à des experts du secteur concerné. Les parties prenantes identifiées le sont selon les approches que nous avons recensées dans la littérature (El Abboubi et Cornet, 2010 ; Mitchell *et al.*, 1997 ; Sobczak et Girard, 2006). Dans chacun des cas étudiés, l'initiative de mise en œuvre du projet communautaire et de l'identification des parties prenantes émane soit d'un acteur, personne physique, soit, d'un acteur, personne morale. Dans le cas d'une personne physique, il y a une ou plusieurs personnes physiques isolées qui ont pu mobiliser d'autres personnes ou d'autres acteurs. Dans le cas de personne morale, il y a une personne morale qui porte le projet en tant qu'organisme chargé et habilité à le faire ; ou en tant qu'organisme associé et indispensable dans la gestion du projet ; ou enfin, en tant que personne morale, partie prenante en service de soutien, de concertation et d'autorisations administratives. Quelle que soit la personne porteuse ou à l'initiative du projet, l'idée première est une volonté de procéder à un changement social, de satisfaire un besoin identifié au niveau communautaire local. Enfin quel que soit le projet considéré, aucune des personnes à l'origine ou à l'initiative du projet n'a enfermé celui-ci dans un vase clos. Au contraire l'ouverture à des partenaires nouveaux constitue la pierre angulaire autour de laquelle ces projets sont construits, ce qui nous permet de parler d'innovation ouverte ou de laboratoire vivant. Ce partenariat se réalise autour de l'intéressement, de l'enrôlement et d'engagements réciproques pris par chaque acteur et en fonction des besoins de complémentarité indispensable à chacun pour la bonne conduite du projet collectif. En outre, il ne s'agit pas de juxtaposition d'acteurs pour les qualifier de partenaires. Le partenariat repose sur des actions concrètes qui favorisent une plus grande proximité (physique et cognitive) entre les acteurs, une coproduction de connaissances, une création de valeur ajoutée bénéfique à tous les acteurs. Nous avons pu voir que ces parties prenantes qui contribuent au développement de la stratégie d'innovation ouverte sont obtenues selon des dimensions : relationnelles, contractuelles, légitimes, contributives, attributives, d'importance, d'engagement, de primauté et de création de valeurs. De même nous avons identifié des parties prenantes fortement engagées, alliées, voire militantes, alors que d'autres étaient moins actives, voire passives ou dormantes. En revanche plusieurs catégories de parties prenantes définies par Girard (2013), Sobczak et Girard (2006) selon les approches des droits et des attributs (parties prenantes : prégnantes, dangereuses, urgentes, et alliées) ne sont pas identifiées dans ces organismes communautaires.

- 48 En tant qu'acteurs impliqués et responsables de la coordination des parties prenantes avec lesquelles ils travaillent, les organismes communautaires sont face à une situation de gestion (Girin, 1990). Ils mobilisent des participants qui sont les agents qui se trouvent engagés dans la production du résultat et qui seront directement affectés par sa suite. À côté de ces participants, il y a d'autres agents qui ne sont pas concernés directement par l'issue de l'action. Ce sont des alliés, des perturbateurs, des complices, des opposants. Leurs actions permettent de faciliter ou de compliquer le dénouement des démarches pour atteindre le résultat :

« Nous sommes généralement associés à des partenaires locaux... car d'une part nous ne sommes pas des spécialistes de chaque quartier et d'autre part on veut s'emparer des acteurs de terrain et d'abord parler avec ceux qui les connaissent le mieux. Donc on passe dans certains cas par des regroupements d'artistes et dans d'autres cas c'est par le regroupement des partenaires divers de terrain ; des fois aussi par une CDEC. Culture Montréal est un organisme qui a un mandat métropolitain. On a des présentations des projets et des initiatives liées aux communautés dans chacun des quartiers. » (Entretien-Culture Montréal). « Le

partenaire SDAM est un acteur levier de développement des ateliers. Massivat s'est joint au projet pour développer, en tant qu'expert, la vitalité créative et offrir une vitrine pour les artistes. Il y a aussi beaucoup de professionnels de RH, des groupes de recherche technique, des financeurs, des prêteurs, le RISQ. Le partenariat devient quasiment une évidence. » (Entretien-Atelier du Havre)

- 49 Cette mobilisation se déroule dans un espace qui constitue le cadre dans lequel les participants se réunissent. Les réunions peuvent se faire à travers une coprésence physique dans un lieu déterminé, à travers des courriers, des appels téléphoniques, des réseaux informatiques, etc. Cela implique une continuité dans la relation entre les différents participants qui s'exprime dans le temps. Il y a une temporalité attachée à l'impératif de résultat. Ce peut donc être une échéance fixée à l'avance, un agenda, un cycle, une périodicité, etc. :

« Il y a le concept d'espace de coworking et d'espace citoyen de travail pour les artistes et les professionnels. Nous avons des ateliers modulables à travers les espaces de coworking pour faciliter l'adaptation aux besoins des artistes. » (Entretiens - Atelier du Havre et le Salon 1861)

« Quand nous parlons de temps, de périodicité ou de fréquence de l'organisation, il s'agit de toutes les années. Et chaque année le festival a lieu durant la deuxième fin de semaine du mois d'août. Mais nous commençons la préparation de l'édition plusieurs mois à l'avance. » (Entretien-FestiBlues)

- 50 De même, dans l'action communautaire, les organismes ont des résultats à atteindre et des missions qui leur sont assignées. Le résultat est constitué par une partie des produits de l'activité des participants : celui qui fait l'objet de jugement formulé à l'échéance. Il peut être plus ou moins spécifié : à un extrême, on peut le synthétiser par un simple chiffre, à l'autre extrême, c'est une orientation très générale et peu quantifiable, par exemple un objectif à atteindre. Il implique que la manière d'y parvenir soit plutôt un compromis, parfois explicitement négocié entre les parties prenantes :

« Le FestiBlues, c'est génial, cela apporte du rayonnement c'est sûr. Et le plus important c'est les trois dimensions : culturelle, économique et sociale qu'il apporte sur le territoire. Les autres actions communautaires culturelles dans les territoires apportent aussi ces dimensions, mais un festival aussi puissant, aussi intensif au niveau social c'est presque le seul. » (Entretien-Arrondissement Ahuntsic Cartierville)

« C'est un lieu de mission culturelle comme un enseignement culturel où les artistes peuvent avoir accès à des locaux de travail ou un espace d'instruction et d'exposition. C'est un lieu communautaire, multiculturel et ouvert. Les maisons de la culture, les quartiers culturels, les quartiers de spectacle, les bibliothèques, les aménagements extérieurs, etc. ont reçu beaucoup de financements pour être accomplies. La tenue des événements dans les parcs culturels est aussi importante. » (Entretien-Culture Montréal)

- 51 En définitive, pour légitimer leurs missions, les organismes communautaires sont soumis à des jugements dont les responsables des activités culturelles dans ces organismes communautaires sont exposés. Ce jugement porté notamment par le public et les financeurs est formulé sur le résultat et est le fait d'une instance extérieure aux participants :

« Nous sommes et nous serons un soutien au festival. Depuis le début, la ville a toujours été partie prenante, car les retombées socioéconomiques liées au Festiblues sont réelles et énormes. » (Entretien-Ahuntsic Cartierville)

- 52 Enfin dans ces organismes communautaires la liste des parties prenantes est variable et évolutive suivant l'étape à laquelle se trouve la réalisation du projet :

« Les acteurs clés dans ces programmes dépendent des quartiers, mais ils sont multi-variables. Dans certains quartiers l'acteur le plus actif travaille sur une star de quartier. Dans d'autres quartiers, il travaille pour un regroupement d'artistes. Dans un autre cas, il travaille pour une CDEC. Il peut être aussi celui qui réunit plusieurs autres acteurs pour travailler ensemble ; tout dépend des secteurs et des quartiers. Les principaux sont : groupement d'artistes, stars de quartier, CDEC. Dans Rosemont par exemple c'est pour un regroupement d'artistes. Dans le sud-ouest, Plateau ou St-Laurent, il y a des regroupements d'artistes pour l'intégration culturelle. » (Entretien-Culture Montréal)

- 53 Dans le cas du FestiBlues par exemple, la liste des participants est établie d'une édition à l'autre même s'il y a des participants qui sont reconduits toutes les éditions. Les participants stables sont par exemple les bénévoles, les financeurs, les artistes, etc. Ils constituent les acteurs clés du projet. Les alliés peuvent aussi être reconduits d'une édition à l'autre. C'est le cas par exemple des associations (YMCA, Paradoxe, etc.) ou des jeunes recrues lors du FestiBlues :

« Tous les commanditaires sont des partenaires, mais il y en a qui sont plus importants que d'autres. L'arrondissement d'Ahuntsic Cartierville est un partenaire, car tout ce qui est clôture, béton, bloc, il nous nous les prête. On collabore beaucoup avec lui. On a aussi deux entrepôts de la ville de Montréal qui nous sont prêtés... Rap jeunesse est là depuis longtemps pour aider des jeunes et adultes dans la réinsertion. Il y a le snack qui s'occupe de donner de la nourriture aux personnes démunies et une équipe de paradoxe dont les membres sont là en apprentissage de la pratique audiovisuelle. Nous travaillons avec le YMCA. » (Entretien-FestiBlues)

- 54 Dans ce cadre le système de gestion stratégique mis en place dans ces organismes communautaires est une innovation ouverte dans laquelle lesdits organismes jouent un rôle d'intermédiaire de réseautage au contraire des rôles de courtage ou d'exploration collective (Barlatier *et al.*, 2016). Elle favorise les rencontres entre des acteurs diversifiés qui réunissent leurs connaissances pour répondre à des interrogations territoriales (Bergvall-Kåreborn *et al.*, 2009).
- 55 Ces modèles stratégiques observés dans notre recherche peuvent faire l'objet d'un essaimage ou d'une diffusion (Billaudeau et Dewynter, 2015) ; même si des parties prenantes tentent de convaincre les gouvernements d'injecter des fonds supplémentaires dans le cadre de plans de subventions équitables des missions globales des organismes communautaires via un véritable programme national (Di Giovanni et Roberge, 2014).

Conclusion

- 56 La baisse de subventions que connaissent les organismes communautaires et associatifs est constatée non seulement en Amérique du Nord (CTROC et Table, 2013 ; Di Giovanni et Roberge, 2014), mais aussi en Europe et particulièrement en France, où la part des financements de l'État, notamment sous la forme de subventions, baisse depuis la fin des années 1980 (Tchernonog, 2012). Dans ce contexte, notre recherche avait pour objet de répondre à la question principale suivante : comment les organismes communautaires gèrent-ils la baisse de subventions qu'ils connaissent ? Cette question était subdivisée en deux sous-questions : quelles stratégies ou innovations sont mises en place par les organismes communautaires pour faire face à leurs difficultés financières, et quel rôle jouent ces organismes communautaires dans la mise en place de ces stratégies au sein du réseau des parties prenantes ou de l'acteur-réseau ? Pour répondre à ces questions, nous

avons mené une étude qualitative par entretiens (dix entretiens) et analyses documentaires (quarante documents) sur cinq organismes communautaires à Montréal et leurs partenaires orientés dans un tournant culturel.

- 57 Les résultats montrent que ces organismes communautaires gèrent la baisse des subventions en adoptant en plus du fatalisme et du bénévolat, une innovation sociale et plus précisément une innovation sociale ouverte. Cette innovation est ouverte à la participation de leurs diverses parties prenantes. Ensuite selon la typologie de l'intermédiaire de l'innovation sociale décrite par Barlatier *et al.* (2016), les organismes communautaires étudiés jouent le rôle d'organe intermédiaire de réseautage au contraire de l'intermédiaire de courtage ou de l'exploration collective.
- 58 Enfin nous avons pu voir que les parties prenantes qui contribuent au développement de cette stratégie d'innovation sociale ouverte sont obtenues selon des dimensions : relationnelles, contractuelles, légitimes, contributives, attributives, d'importance, d'engagement, de primauté et de création de valeurs. De même nous avons identifié des parties prenantes fortement engagées, alliées, voire militantes, alors que d'autres étaient moins actives, voire passives ou dormantes. En revanche plusieurs catégories de parties prenantes définies par Girard (2013) ; Sobczak et Girard (2006) selon les approches des droits et des attributs (parties prenantes : prégnantes, dangereuses, urgentes, et alliées) ne sont pas identifiées parmi les parties prenantes des organismes communautaires. Il est clair que les actions communautaires observées ici ont un fort ancrage partenarial constitué en réseau (Akrich *et al.*, 2006 ; Callon et Ferrary, 2006 ; Latour, 2006), ce qui les inscrit dans la perspective de l'innovation ouverte et du laboratoire vivant.
- 59 Au plan théorique, notre recherche s'inscrit dans la lignée des travaux qui s'intéressent à la baisse et la gestion des subventions dans les organismes communautaires (Côté et Leahey, 2010 ; Malone, 2014 ; Proulx *et al.*, 2007). Nos travaux ont confirmé les modèles de gestion par recours à la créativité (Tremblay et Pilati, 2008), par bénévolat et transformation sociale (Poirel *et al.*, 2006) et par fatalisme (Turcotte *et al.*, 2011). Toutefois les modèles par concertation et cohabitation intergénérationnelle, par maintien de conditions de travail minimales pour le personnel salarié et débrouillardise pour minimiser les frais (Côté et Leahey, 2010), ne sont pas adoptés dans les organismes communautaires étudiés. Au-delà de cet état des lieux, notre recherche permet d'actualiser la littérature en relevant un nouveau modèle de gestion basé sur l'innovation sociale ouverte, dans laquelle l'organisme communautaire joue un rôle d'intermédiaire de réseautage en lien avec ses parties prenantes constituées en réseau.
- 60 Au plan managérial, cette recherche peut permettre d'aiguiller et d'outiller les dirigeants des organismes communautaires qui connaissent une baisse de leurs subventions, car nos résultats leur fournissent des modèles et stratégies de gestion en lien avec les parties prenantes en réseau. Ce modèle d'innovation ouverte mis en place dans ces organismes communautaires peut sans doute servir de modèle d'essaimage et de diffusion (Rogers, 2000, 2003) utilisable par d'autres organismes communautaires ou territoriaux.
- 61 Cependant notre recherche présente certaines limites méthodologiques, notamment liées à la représentativité de notre échantillon, volontairement limité aux organismes communautaires de Montréal qui adoptent un tournant culturel. Il conviendrait de l'élargir à d'autres organismes communautaires, notamment à ceux qui ne sont pas du domaine culturel ou appartenant à un autre territoire. Pour autant, nous considérons ces

limites plutôt comme des occasions d'approfondissements futurs en vue d'accroître la portée de nos résultats actuels.

- 62 Au plan théorique, nos résultats nécessitent également des approfondissements, notamment pour mieux comprendre les modalités de gestion de la baisse de subventions. Un prolongement possible de nos travaux serait, par exemple, de mieux comprendre si d'autres stratégies de gestion des baisses de subventions peuvent être adoptées et si ces stratégies permettent aux organismes communautaires de retrouver plus d'autonomie financière que celle qu'ils connaissent actuellement.

BIBLIOGRAPHIE

Akrich, Madeleine, Michel Callon et Bruno Latour (2006). *Sociologie de la traduction textes fondateurs*. Paris, Presses des Mines.

Bardin, Laurence (2012). *L'analyse de contenu*. Paris, PUF.

Barlatier, Pierre-Jean, Eleni Giannopoulou et Julien Pénin (2016). Les intermédiaires de l'innovation ouverte entre gestion de l'information et gestion des connaissances : le cas de la valorisation de la recherche publique. *Innovations*(1), 55-77.

Bélanger, Jean-Pierre (1999). Les organismes communautaires, une composante essentielle de ce tiers secteur. *Nouvelles pratiques sociales*, 12(2), 89-102.

Bergvall-Kåreborn, Birgitta, Carina Ihlström Eriksson, Anna Ståhlbröst et Jesper Svensson (2009). *A milieu for innovation : defining living labs*. Paper presented at the ISPIM Innovation Symposium : 06/12/2009-09/12/2009.

Bertin, Emmanuel et Sébastien Tran (2014). La ville, le SI et l'entreprise : du fonctionnel au multipolaire. *Management & Avenir*(2), 54-72.

Besançon, Emmanuelle (2015). La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme. *Sociologies pratiques*(2), 31-40.

Billaudeau, Valérie et Caroline Dewynter (2015). Innovation sociale et diffusion dans l'économie sociale et solidaire à travers l'exemple de Social Planet. *Sociologies pratiques*(2), 65-74.

Bouchard, Marie J (2007). L'innovation sociale en économie sociale. dans Juan-Luis Klein et David Harrisson (sous la direction de), *L'Innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec (pp. 121-138). Québec, Presses de l'Université du Québec.

Callon, Michel (1986a). Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique* (1940/1948-), 36, 169-208.

Callon, Michel (1986b). The sociology of an actor-network : The case of the electric vehicle. dans direction de), *Mapping the dynamics of science and technology* (pp. 19-34), Springer.

Callon, Michel (2006). La sociologie de l'acteur-réseau. dans Madeleine Akrich, Bruno Latour et Michel Callon (sous la direction de), *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*. Paris, École des Mines de Paris.

- Callon, Michel et Michel Ferrary (2006). Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Sociologies pratiques*, 2(13).
- Callon, Michel et Bruno Latour (2006). Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? dans Madeleine Akrich, Bruno Latour et Michel Callon (sous la direction de), *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*. Paris, École des Mines de Paris.
- Callon, Michel et John Law (1997). L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques. *Les limites de la rationalité. Tome 2*, 99-118.
- Chaumier, Jacques (1977). *L'Analyse documentaire : le traitement linguistique de l'information documentaire*. Paris, Entreprise moderne d'édition.
- Chaumier, Jacques (2007). Travail et méthodes du documentaliste (pour une exploitation méthodique et optimale de l'information). *Formation permanente en sciences humaines*.
- Cloutier, Julie et CRISES (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*, Crises.
- Coreau, Audrey (2015). Quelles questions émergentes pour les politiques publiques de biodiversité en France métropolitaine ? Résultats et perspectives, dans Audrey Coreau, Pauline Conversy, Laurent Mermet, Valérie Boisvert, Vincent Bretagnolle, Bernard Delay, Odile Gauthier, Arnaud Béchet, Raphaël Billé et Julie Déter (sous la direction de), *Natures, sciences, sociétés, recherches et débats interdisciplinaires* (Vol. 23, pp. 266-274). Paris, EDP Sciences.
- Côté, Louisane et Marie Leahey (2010). *Portrait des organismes communautaires Famille membre de la FQOCF*. Retrieved from Saint-Lambert.
- CTROC et Table (2013). Pour un meilleur financement de la mission des organismes communautaires du domaine de la santé et des services sociaux ; argumentaires. *Rapport Février 2013*.
- Dandurand, Louise (2005). Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative. *Revue française d'administration publique*(3), 377-382.
- Denzin, Norman K et Yvonna S Lincoln (2000). *Handbook of Qualitative Research*.
- Denzin, Norman K et Yvonna S Lincoln (2005). Introduction. dans Norman K Denzin et Yvonna S Lincoln (sous la direction de), *The sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Di Giovanni, Jérôme et Mercédez Roberge (2014). La table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles : budget 2014-2015. La table transmet les attentes budgétaires des organismes communautaires autonomes du domaine de la santé et des services sociaux *Rapport Février 2014*.
- Djellal, Faridah et Faïz Gallouj (2012). Innovation sociale et innovation de service : première ébauche d'un dialogue nécessaire. *Innovations*(2), 37-66.
- Drewe, Paul, Juan-Luis Klein et Edward Hulsbergen (2008). *The challenge of social innovation in urban revitalization* (Vol. 6), Techne press.
- El Abboubi, Manal et Annie Cornet (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management & Avenir*(3), 275-297.
- Elo, Satu et Helvi Kyngäs (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston, Pitman.

- Freeman, R. Edward (2009). Stakeholder Theory : 25 Years Later. *Philosophy of Management*, 8(3), 97-107. doi :10.5840/pom20098310
- Freeman, R. Edward (2010). *Strategic Management. A Stakeholder Approach* (Cambridge University Press Ed.). Cambridge, Cambridge University Press.
- Ghiglione, Rodolphe et Benjamin Matalon (2008). *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*. Paris, Armand Colin.
- Gianfaldoni, Patrick (2012). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*(2), 129-150.
- Girard, Nathalie (2013). Categorizing stakeholders' practices with repertory grids for sustainable development. *M@n@gement*, 16(1), 31-48. doi :10.3917/mana.161.0031
- Girin, Jacques (1990). Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. dans Alain-Charles Mariné (sous la direction de), *Épistémologies et Sciences de gestion*. Paris, Économica.
- Goffman, Erving (1974). *Les rites d'interaction*. Paris, Les Éditions de Minuit.
- Halba, Bénédicte (2006). Chapitre 8. Construire et animer un réseau. dans Bénédicte Halba (sous la direction de), *Gestion du bénévolat et du volontariat* (pp. 171-193). Paris, De Boeck University, New Management.
- Harrison, Denis, Juan-Luis Klein et Paul Leduc Browne (2010). Social innovation, social enterprise and services. dans Faïz Gallouj et Faridah Djellal (sous la direction de), *The handbook of innovation and services : A multi-disciplinary perspective* (pp. 197-218). U.K., Edward Elgar Publishing.
- Hochgerner, Josef (2009). Innovation processes in the dynamics of social change. dans Jiri Loudin et Klaus Schuch (sous la direction de), *Innovation cultures. Challenge and learning strategy*. Prague, Filosofia.
- Houessou, Benjamin (2013). *La prospective, moyen de facilitation de la construction d'une GPEC Territoriale ? Essai de réponse dans le cas de la filière Bois*. Paper presented at the Congrès de l'AGRH, Paris, France.
- Houessou, Benjamin (2015). *Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale : réflexion à partir de dispositifs de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de métiers et de l'artisanat de Loir-et-Cher*. (PhD., Thèse de Doctorat en Sc. Gestion), Université de Rennes 1, France.
- Howaldt, Jürgen, Michael Schwarz, Klaus Henning et Frank Hees (2010). *Social Innovation : Concepts, research fields and international trends*, IMA/ZLW.
- Lacharité, Carl et Jean-Pierre Gagnier (2015). Agir auprès des pères en situation de vulnérabilité : une invitation au dialogue et à la réflexion. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 54(1), 81-105. doi :10.3917/ctf.054.0081
- Latour, Bruno (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris, La découverte.
- Lévesque, Benoît (2007). L'innovation dans le développement économique et le développement social. dans Juan-Luis Klein et David Harrison (sous la direction de), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés* (pp. 43-70). Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Maes, Jean-Claude (2010). Loyauté et emprise. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*(1), 169-190.
- Malone, Antoine (2014). Québec : le rendez-vous manqué de la participation citoyenne. *Les Tribunes de la santé*, HS 3(5), 31-42. doi :10.3917/seve.hs03.0031

- Miermont, Jacques (2001). *Dictionnaire des thérapies familiales*. Paris, Payot.
- Mitchell, Ronald K, Bradley R Agle et Donna J Wood (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management Review*, 22(4), 853-886.
- Mucchielli, Roger (1991). *L'analyse de contenu des documents et des communications*. Paris, ESF, Collection formation permanente en Sciences humaines.
- Olivier de Sardan, Jean-Pierre (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.
- Olson, Mancur (2009). *The logic of collective action* (Vol. 124), Harvard University Press.
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- Patton, Michael Quinn (2002). Designing qualitative studies. *Qualitative research and evaluation methods*, 3, 230-246.
- Poirel, Marie-Laurence, Berthe Lacharité et Ginette Rousseau (2006). Voix alternatives et féministes dans le champ de la santé mentale au Québec. Un survol des expériences croisées des Ressources alternatives en santé mentale et des Centres de femmes. *Nouvelles Questions Féministes*, 25(2), 66-81. doi :10.3917/nqf.252.0066
- Proulx, Serge, Julien Rueff et Nicolas Lecomte (2007). La redéfinition du tiers secteur québécois à l'aune du militantisme technique. *Hermès, La Revue*, 47(1), 107-114.
- Rochman, Juliette et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). Services et seniors : l'impact du programme mada sur le développement des services municipaux communautaires et privés au Québec. *Gérontologie et société*, 135(4), 285-339. doi :10.3917/gs.135.0285
- Rogers, Everett M. (2000). Diffusion Theory. dans John L. Peterson et Ralph J. DiClemente (sous la direction de), *Handbook of HIV Prevention* (pp. 57-65). Boston, MA, Springer US.
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York, NY, Free Press.
- Rouzel, Joseph (2014). *Le travail d'éducateur spécialisé-3e éd. : Ethique et pratique*, Dunod.
- Savoie-Zajc, Lorraine (2000). L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD* IST. *Recherches qualitatives*, 21(2000), 99-123.
- Sobczak, André et Carine Girard (2006). *Des parties prenantes aux parties engagées : pour une nouvelle lecture de la théorie des stakeholders*. Retrieved from
- Tchernonog, Viviane (2012). Le secteur associatif et son financement. *Informations sociales*(4), 11-18.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Thomas Pilati (2008). Les centres d'artistes autogérés et leur rôle dans l'attraction de la classe créative. *Géographie, économie, société*, 10(4), 429-449. doi :10.3166/ges.10.429-449
- Turcotte, Daniel, Marie-Christine Saint-Jacques, Marie-Claude Richard, Philippe Roy et Céline Spira (2011). Les pratiques d'aide aux familles dans les organismes non gouvernementaux au Québec. *La revue internationale de l'éducation familiale*, 30(2), 95-118. doi :10.3917/rief.030.0095
- Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod.

Wanlin, Philippe (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3, 243-272.

White, Marilyn Domas et Emily E Marsh (2006). Content analysis : A flexible methodology. *Library trends*, 55(1), 22-45.

Yin, Robert K (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19 (3), 321-332.

RÉSUMÉS

Les organismes communautaires connaissent de plus en plus de difficultés financières de nos jours, entre autres, en raison de la diminution des subventions des financeurs publics ou privés. Dans ce contexte plusieurs de ces organismes abandonnent, modifient tout ou partie de leurs missions ou cherchent de nouvelles orientations. Face à cette problématique, la question principale qui guide notre recherche est la suivante : comment les organismes communautaires montréalais en lien avec leurs parties prenantes gèrent-ils la baisse de subventions ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons réalisé une recherche qualitative sur les orientations que prennent ces organismes dans ce contexte, et en particulier, sur ce que nous pouvons appeler l'émergence d'une orientation culturelle, créative ou artistique dans les organismes communautaires à Montréal. Les résultats montrent que l'innovation sociale ouverte est une stratégie majeure de gestion de la baisse des subventions dans ces organismes communautaires.

Community organizations are experiencing more and more financial hardship nowadays, among other things, due to decreased subsidies from public or private funders. In this context, many of these organizations are abandoning, modifying all or part of their missions or seeking new directions. Faced with this problem, the main question that guides our research is the following: How do community organizations in Montreal with their stakeholders manage the decrease in subsidies? In order to answer this question we have carried out a qualitative research on the orientations that these organizations take in this context and in particular on what we can call the emergence of a cultural, creative or artistic orientation in Montreal community organizations. The results show that open social innovation is a major strategy for managing the decreased subsidies in these community organizations.

Los organismos comunitarios conocen cada vez más las dificultades financieras de nuestra época, que se deben entre otros factores, a la disminución de subvenciones de financiamiento públicas o privadas. En este contexto, varios de estos organismos abandonan o modifican sus misiones en su totalidad, parcialmente o buscan nuevas orientaciones. Dada esta problemática, la pregunta principal que guía nuestra investigación es la siguiente : ¿Cómo los organismos comunitarios montrealenses en relación a sus funciones adherentes, manejan la disminución de las subvenciones ? Para tratar de responder a esta pregunta, hemos realizado una investigación cualitativa sobre las orientaciones que escogen dichos organismos en este contexto y particularmente, en lo que concierne a lo que llamamos la emergencia de una orientación cultural, creativa o artística en los organismos comunitarios de Montreal. Los resultados muestran que la innovación social abierta es una estrategia mayor que forma parte de la administración de la baja (o de la disminución) en las subvenciones que reciben estos organismos comunitarios.

INDEX

Keywords : community organizations, network actors, social innovation, stakeholders, subsidies

Mots-clés : acteurs-réseaux, innovation sociale, organismes communautaires, parties prenantes, subventions

AUTEURS

BENJAMIN HOUSSOU

Chercheur postdoctoral, Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, École des sciences de l'administration, TELUQ – Université du Québec

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure titulaire à l'École des sciences administratives, TELUQ – Université du Québec,
Titulaire de la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir